

Ring, Sylvia

**Aktuelle Entwicklungstendenzen des Konfliktes zwischen  
ehrenamtlich und erwerbstätig Beschäftigten in den  
Sozialverbänden ostdeutscher Bundesländer**

eingereicht als  
BACHELORARBEIT  
an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Soziale Arbeit

Roßwein, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Dr. Günter Zurhorst

Zweitprüfer: Prof. Dr. Gudrun Ehlert

### Bibliographische Beschreibung:

Ring, Sylvia:

Aktuelle Entwicklungstendenzen des Konfliktes zwischen ehrenamtlich und erwerbstätig Beschäftigten in den Sozialverbänden ostdeutscher Bundesländer.

40 S.

Roßwein, Hochschule Mittweida/Roßwein (FH), Fachbereich Soziale Arbeit,  
Bachelorarbeit, 2010

### Referat:

Die Bachelorarbeit befasst sich, unter dem Gesichtspunkt zweier Fragestellungen, mit den Konflikten zwischen Ehrenamtlichen und Erwerbstätigen in den Sozialverbänden. Beispielhaft wird dies am Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche Deutschlands verdeutlicht. Mittels intensiver Literaturrecherche werden Konflikttendenzen und entsprechende Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. Bezug nehmend auf die Diakonie wird auf die im Jahr 2001 durchgeführte Kampagne „Handeln Ehrensache“ eingegangen.

## **Inhalt**

I. Abbildungsverzeichnis .....	3
0. Einführung .....	4
1. Einleitung.....	5
2. Definitionen .....	7
2.1 Diakonie .....	7
2.2 Die Vielfalt des Begriffs .....	8
2.2.1 Ehrenamt .....	8
2.2.2 Freiwilligenarbeit.....	9
2.2.3 Bürgerschaftliches Engagement .....	9
2.2.4 Freiwilliges Soziales Engagment .....	10
2.2.5 Begriffsbestimmung .....	10
3. Konflikte und Lösungsansätze.....	11
3.1 Zeitsouveränität und Verbindlichkeit.....	11
3.2 Qualifikation und Alltagskompetenz .....	12
3.3 Informationsvorsprung der Hauptamtlichen .....	13
3.4 Weisungsbefugnis ehrenamtlicher Vorstände über Hauptamtliche .....	14
3.7 Förderliche und hemmende Faktoren für eine gelingende Zusammenarbeit .	14
3. Zusammenfassung .....	16
4. Ehrenamt in der Diakonie .....	16
4.1 Entwicklungstendenzen der Konflikte .....	17
4.1.1 Gesellschaftliche Veränderungsprozesse .....	19
4.1.2 Verbandliche Strukturen .....	22
4.1.3 Motivwandlung.....	24
4.1.4 Fazit .....	25

4.2 Zahlen und Fakten .....	26
4.2.1 Ehrenamt in Einrichtungen von Caritas und Diakonie in den neuen Bundesländern – Eine Studie .....	26
4.2.1.1 Ergebnisse .....	27
4. 3 Freiwilligenmanagement.....	28
4.3.1 Ehrenamtskampagne – Handeln Ehrensache .....	29
4.3.2 Das Haus richten – Fit werden für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen .....	30
4.3.2.1 Interviewleitfaden „Abgrenzung der Tätigkeiten von freiwilligen und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ .....	34
4.4 Zusammenfassung .....	36
5. Schlusswort .....	36
Literaturverzeichnis .....	38

## **I. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Symbol der Diakonie Sachsen .....	8
Abbildung 2: Verhältnis von Ehrenamt und Berufstätigkeit in den Arbeitsfeldern .	31
Abbildung 3: systematischer Veränderungsprozess.....	32

## 0. Einführung

Beginnen möchte ich diese Arbeit mit einem bezeichnendem Gedicht von Wilhelm Busch und somit zur Diskussion anregen.

„Willst Du froh und glücklich leben,  
laß kein Ehrenamt dir geben!  
Willst du nicht zu früh ins Grab  
lehne jedes Amt glatt ab!

So ein Amt bringt niemals Ehre,  
denn der Klatschsucht scharfe Schere  
schneidet boshaft dir schnipp, schnapp,  
deine Ehre vielfach ab!

Wieviel Mühen, Sorgen, Plagen  
wieviel Ärger mußt du tragen.  
Gibst viel Geld aus, opferst Zeit  
und dein Lohn? Undankbarkeit?

Selbst dein Ruf geht dir verloren,  
wirst beschmutzt vor Tür und Toren,  
und es macht ihn oberfaul,  
jedes ungewaschne Maul!

Ohne Amt lebst du so friedlich  
und so ruhig und gemütlich.  
Du sparst Kraft und Geld und Zeit,  
wirst geachtet weit und breit!

Darum rat ich dir im treuen:  
Willst du Weib und Kind erfreuen,  
soll dein Kopf dir nicht mehr brummen:  
laß das Amt doch andern Dummen.“

Quelle: (Diakonisches Werk der EKD, 2001)

Dieses Gedicht beschreibt einige Vorbehalte dem Ehrenamt gegenüber. Ich werde es zunächst ohne weitere Kommentare und Bewertungen im Raum stehen lassen und zur Einleitung übergehen.

## **1. Einleitung**

Bereits im Mittelalter gab es die ersten Ehrenämter, welche vorrangig „Ehre“ einbringen sollten und Männern vorbehalten waren. Erst 1918 bekamen Frauen die Möglichkeit sich freiwillig für Wahlämter zu engagieren (vgl. Peglow, 2002). Die zunehmende Armut während der Industrialisierung führte zur Bildung vieler Vereine, in denen ehrenamtliche Arbeit nicht mehr durch die „Ehre“ bestimmt war, sondern durch das Helfen aus Nächstenliebe. Doch so schnell wie das Ehrenamt aus dem Boden schoss, stieg auch die Armut an und verlangte nach besserer Organisation und Koordination. Nun waren wieder hauptamtliche Kräfte gefragt und mit der damit einhergehenden Professionalisierung der Sozialen Arbeit schrumpfte die Zahl der Freiwilligen - zumindest in diesem Bereich (vgl. Peglow, 2002).

Mit dem Jahr des Ehrenamtes 2001 sollte erneut auf die ehrenamtlichen Ressourcen und Chancen aufmerksam gemacht werden. Es wurde im Zuge dessen auch der „Internationale Tag des Ehrenamtes“ am 5. Dezember eingeführt. Seither kommt dem Thema viel öffentliches Interesse zu. Dabei geht es um die verschiedensten Aspekte, z. B. Aufwandsentschädigung - ja oder nein, finanzielle und personelle Einsparungen seitens der Einrichtungen oder Professionalität vs. „Laienarbeit“. Die Diakonie hat mittels ihrer Kampagne „Handeln Ehrensache“ und einer Studie zum Ehrenamt in Caritas und Diakonie Antworten auf diese Diskussionen gesucht und gefunden. Einhergehend mit dieser „neuen“ Diskussion gibt es viele verschiedene Definitionen, Motive und Untersuchungen, welche allesamt zu unterschiedlichen Ergebnissen gelangen.

Die Frage nach dem Motiven des Engagements hat bei der Auswahl und Eingrenzung des Themas dieser Arbeit eine maßgebliche Rolle gespielt. Aufgrund meines langjährigen Engagements in der Freiwilligen Feuerwehr fragte ich mich, was Feuerwehrfrauen und -männer dazu bewegt, sich ehrenamtlich zu engagieren

und dabei unter Umständen ihr Leben zu riskieren. Aus Gründen der Befangenheit entschied ich mich jedoch gegen diese Fragestellung, wollte aber dennoch beim Thema Ehrenamt bleiben. Im Wesentlichen beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit den folgenden Fragen:

1. Welche Konflikte entstehen zwischen Menschen die einer annähernd gleichen Arbeit mit unterschiedlicher Intention nachgehen?
2. Welche aktuellen Entwicklungen gibt es diesbezüglich und lassen sich Vermutungen für die Zukunft anstellen?

Konkret sind die Motive zum einen als Erwerbstätiger seinen Lebensunterhalt zu sichern, zum anderen als Freiwilliger unbezahlt und aus freien Stücken heraus zu helfen. Nun gibt es die unterschiedlichsten Settings, in denen diese beiden Gruppen aufeinandertreffen können. Ich beziehe mich in der vorliegenden Arbeit deshalb auf die Sozialverbände, konkret das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche Deutschlands.

Bevor ich mit dem eigentlichen Thema beginne, sollen im zweiten Kapitel einige Begriffe geklärt werden. Dies ist notwendig, da der Inhalt eine große Vielfaltigkeit aufweist. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit verschiedenen Konflikten, welche zwischen Haupt- und ehrenamtlich Tätigen auftreten können. Des Weiteren werden Handlungsmöglichkeiten sowie für eine gute Zusammenarbeit förderliche und hemmende Faktoren erläutert. Das vierte und umfassendste Kapitel dieser Arbeit widmet sich den Freiwilligen und Erwerbstätigen in der Diakonie. Eine 1996 durchgeführte Befragung vorwiegend von Hauptamtlichen gibt interessante Fakten preis – „Wie werden die Konflikte gesehen und wie haben sie sich entwickelt?“ Außerdem wird näher auf das Freiwilligenmanagement in der Diakonie eingegangen.

Die Inhalte dieser Arbeit sind Ergebnis intensiver Literatur- und Internetrecherche. Quellen aus dem Internet sind ausschließlich Seiten des Diakonischen Werkes und der Evangelischen Kirche Deutschlands. Ich entschied mich für diese Methode, da für das Thema Ehrenamt eine große Fülle an Literatur und Statistiken zur Verfügung steht. Dabei handelt es sich nicht nur um allgemeine Literatur,



sondern auch um speziell von und für die Diakonie angefertigte Broschüren, Arbeitshilfen, Texte und Untersuchungen. Um dem Thema gerecht zu werden, habe ich mich deshalb überwiegend dieser Fachliteratur bedient.

Aus Gründen der besseren Leserlichkeit habe ich mich entschieden auf die weiblichen Endungen, sofern sie nicht in Zitaten festgelegt sind, zu verzichten. Dennoch muss gerade bei diesem Thema ausdrücklich betont werden, dass immer beide Geschlechter gemeint sind.

## **2. Definitionen**

Bevor ich Näheres zum Thema erläutere, ist es unerlässlich wichtige Begriffe dieser Arbeit zu klären. Zunächst soll es dabei um die Diakonie selbst gehen. Des Weiteren werde ich die Vielfalt rund um den Begriff Ehrenamt erörtern und die für diese Arbeit gültige Bezeichnung festlegen.

### **2.1 Diakonie**

Diakonie ist der umgangssprachliche Ausdruck für das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche Deutschlands. Das oberste Organ der Diakonie ist die Diakonische Konferenz. Diese wählt die Mitglieder des Diakonischen Rates, welcher als Aufsichtsgremium fungiert (Diakonisches Werk der EKD). Der Bundesverband teilt sich nun auf die einzelnen Diakonischen Werke der Länder, so auch auf das Diakonische Werk der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsen e.V. auf, (dies bezieht sich eher auf Gebiete, deshalb können in einem Bundesland mehrere Diakonische Werke existieren). Das Diakonische Werk in Sachsen hat 160 Mitglieder und umfasst ca. 1000 Einrichtungen und Dienste, welche durch Diakonische Werke in den Kirchenbezirken und Stadtmissionen, regionale Diakoniewerke, Diakoniewerke der Freikirchen und Fachverbände geführt werden (Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsen e.V. (a)). Laut Internetauftritt gibt es ca. 16.000 hauptamtliche Mitarbeiter. Es wird von vielen Freiwilligen gesprochen, genaue Angaben gibt es dazu aber nicht.

1867 gründete sich die Diakonie unter dem Namen „Innere Mission“ als erster sächsischer Wohlfahrtsverband. 1990 schloss sie sich mit dem Evangelischen

Hilfswerk zusammen und trug von da an den aktuellen Namen (Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsen e.V. (b)). Das Kronenkreuz als Zeichen der Diakonie wurde ursprünglich für die Innere Mission entworfen und verband die Anfangsbuchstaben beider Wörter künstlerisch miteinander. Seine heutige Bezeichnung bekam es erst später. Nun symbolisiert das Kreuz Not und Tod und die Krone Hoffnung. Gemeinsam festigen sie die Zuversicht, dass Not überwindbar ist.

Abbildung 1: Symbol der Diakonie Sachsen



Quelle: (Diakonisches Werk der EKD, 2010)

## **2.2 Die Vielfalt des Begriffs**

Ehrenamt, freiwilliges Engagement, Bürgerschaftliches Engagement, Freiwilligenarbeit, Bürgerarbeit sind nur einige Begriffe, die im Zusammenhang mit freiwilliger Arbeit oft synonym verwendet werden. Rauschenbach aber sagt, dass es keine einheitliche und allen Sachverhalten angemessene Bezeichnung gibt. Das heißt, jeder Begriff umschreibt etwas Spezifisches, indem er bestimmte Aspekte nicht zufällig auslässt, vernachlässigt oder umformuliert (vgl. Rauschenbach, 2001). Dieses Kapitel beschäftigt sich deshalb mit ausgewählten Begriffen, um am Ende eine für diese Arbeit gültige Bezeichnung festzulegen.

### **2.2.1 Ehrenamt**

Ursprüngliche stammt dieser Begriff aus dem Mittelalter und beschreibt Ämter im Gemeinwesen, welche „um der Ehre Willen“ ausgeübt wurden. Im 19. Jahrhundert

bekam diese Bezeichnung, auf Grund zunehmender Armut im Rahmen der Industrialisierung, seinen sozialen Aspekt und prägte damit schließlich auch die hauptamtlich geleistete Soziale Arbeit. Im Positionspapier der Diakonie wird unter Ehrenamt die freiwillige, unbezahlte, öffentliche Tätigkeit verstanden. Die dem Allgemeinwohl dienende Arbeit wird im Bereich von Vereinen, Organisationen und Institutionen geleistet (vgl. Diakonsches Werk der EKD, 2006). Rauschenbach vertieft diese Definition. Ehrenamt bedeutet demnach für traditionsgebundene non-Profit-Organisationen, zum Beispiel die Wohlfahrtsverbände, Kirchen oder das gesamte deutsche Vereinswesen, organisierte, unentgeltliche Mitarbeit aufgrund der Identifikation mit den Werten und Zielen ihrer Organisation. „Vereins- und Verbandsengagement in der Tradition gesellschaftlich organisierter und kanalisierter Gemeinnützigkeit [...], in der Zuordnung zu traditionellen lokalen und wertgebundenen, jedenfalls identifizier- und unterscheidbaren Milieus lässt sich dementsprechend als Kernelement dieses Verständnisses markieren“ (Rauschenbach, 2001). Folglich wird mit den Ehrenamtlichen etwas anderes als relative Autonomie, Offenheit oder Unbestimmtheit verbunden.

### **2.2.2 Freiwilligenarbeit**

Freiwilligenarbeit beschreibt Rauschenbach als eher moderner, schwach institutionalisierter und kaum wert- und milieugebundener Begriff das Engagement individualisierter, freier, spontaner Menschen. Er spricht insbesondere Menschen an, die nicht seit ihrer Kindheit in Vereinen, Verbänden und traditionellen Wertgemeinschaften verwurzelt sind, sondern Menschen die sich keiner spezifischen Idee und keiner grundsätzlichen Botschaft anschließen. Ihre Arbeit soll aus pragmatischen Gründen, aus „Lust und Laune“, aus Gründen der Kontaktaufnahme oder der Selbstverwirklichung jenseits von Familie und Erwerbsarbeit geschehen (vgl. Rauschenbach, 2001).

### **2.2.3 Bürgerschaftliches Engagement**

Wesentliche Merkmale für Bürgerschaftliches Engagement sind:

- die Verantwortungsübernahme für den unmittelbaren öffentlichen Lebensraum,
- privater Nutzen wird mit dem Einsatz für andere Verbunden,

- gemeinsames Handeln von Bürgern,
- es gibt einen größeren Zusammenhang, z.B. Soziale Gerechtigkeit und
- das Engagement wird von den Helfenden selbst entwickelt.

Der wesentliche Unterschied zum Ehrenamt besteht in der eigenen inhaltlichen Beteiligung. Das heißt, die Engagierten sind selbst die Entwickler ihres Einsatzfeldes (vgl. Diakonsches Werk der EKD, 2006).

#### **2.2.4 Freiwilliges Soziales Engagement**

Dieser Begriff ist eng mit den individuellen Interessen und Bedürfnissen und somit der persönlichen Wahrnehmung der Engagierten verbunden. Im Mittelpunkt stehen das Interesse Menschen zu treffen und wichtige Lebenserfahrungen zu sammeln, soziale Anerkennung zu finden und gebraucht zu werden. Freiwilliges soziales Engagement findet vor allem dort statt, wo in unmittelbarer Interaktion mit Menschen eine unterstützende Leistung erbracht wird (vgl. Diakonsches Werk der EKD, 2006).

#### **2.2.5 Begriffsbestimmung**

Im Positionspapier der Diakonie legen sich die Autoren vor dem Hintergrund des Freiwilligensurveys 2004 auf den Begriff Freiwilliges Engagement fest. Auf der Grundlage der angeführten Definitionen werde ich im weiteren Verlauf dieser Arbeit den Begriff der Diakonie, freiwilliges Engagement, als auch den Begriff Ehrenamt synonym für alle oben beschriebenen Engagementformen verwenden. Die Begründung dafür findet sich zum einen in den Ausführungen Rauschenbachs, welcher die Begriffsvielfalt in den Spezifika der einzelnen Begriffe sieht. Zum anderen in der Arbeit der Diakonie, welche die verschiedensten Formen und Motive von freiwilliger Arbeit in ihren Einrichtungen führt. Nachdem dies geklärt ist, werden im nächsten Kapitel mögliche Konfliktlagen und Lösungsansätze erläutert.

### **3. Konflikte und Lösungsansätze**

Dort wo viele Menschen zusammenarbeiten, treffen verschiedenste Charaktere, Arbeitseinstellungen und Motive aufeinander, die sich gegenseitig ergänzen aber auch behindern können. Hauptamtliche empfinden die Mitarbeit Freiwilliger durchaus als „Einbruch in den professionellen Garten, der sie zu einer Gratwanderung zwingt“ (Fischer u.a. 1990 zit.n. Kohler, 1995). Zwangsläufig entstehen daraus Konflikte, welche sowohl als Chance, so auch als Risiko gesehen werden sollten. Konflikte bergen zum einen das Risiko, dass die Arbeit aufgrund vermeintlich unüberwindbarer Differenzen ins Stocken gerät. Zum anderen aber bieten sie auch die Chance bestehende Arbeitsabläufe kritisch zu betrachten und möglicherweise anzupassen und zu optimieren. Sicher ist, dass sie, in welcher Form auch immer, innerhalb der Dienstgemeinschaft zur Sprache kommen müssen, um gemeinsam Lösungswege zu finden.

#### **3.1 Zeitsouveränität und Verbindlichkeit**

Im Gegensatz zur Berufstätigkeit ist die freiwillige Arbeit nicht an feste Arbeitszeiten gebunden, was nicht bedeutet, dass sich ein ehrenamtlicher Mitarbeiter nicht an bestimmte Termine halten muss. Wahlperioden, Gremienarbeit oder regelmäßig tagende Gruppen verlangen eine oftmals weit im Voraus festgelegte Verbindlichkeit. Dennoch ist ihnen die Freiheit überlassen, das zeitliche Ausmaß ihres Engagements selbst zu bestimmen. Unterschiedliche Erwartungen bezüglich der Einbringung persönlicher freier Zeit seitens beider Gruppen führen letztendlich zum Konflikt. Hauptamtliche Mitarbeiter neigen dazu, die eigene Arbeitszeit für freiwillige verbindlich zu machen und allzeitige Verfügbarkeit vorauszusetzen. Im Gegenzug wird erwartet, dass sich erwerbstätige Angestellte über ihre feste Arbeitszeit hinaus engagieren. Aufgrund des gemeinsamen Arbeitsauftrages für dieselbe Sache gehen Freiwillige davon aus, dass Hauptamtliche stets zur Ausführung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehen (vgl. ebd, 1/2002).

Um derartige Konflikte zu vermeiden, ist es laut Wegener von großer Bedeutung den mit dem Ehrenamt verbundenen Zeitaufwand genauestens abzuklären. Dabei sollen die Zeitvorgaben der Freiwilligen beachtet und als Grenze akzeptiert werden. Wichtig für viele ist außerdem ein überschaubarer Zeitraum und die

Revidierbarkeit der Vereinbarung. Ist die flexible Gestaltung der Arbeitszeit nicht möglich, müssen die betreffenden Arbeitsaufträge von Hauptamtlichen wahrgenommen und entsprechend entlohnt werden. Damit kann dem Vorurteil, dass ehrenamtliche Arbeitsplätze Hauptamtlicher gefährden, entgegnet werden (vgl. Wegener, 1/2002).

### **3.2 Qualifikation und Alltagskompetenz**

„Qualifikation ist kein Abgrenzungsmerkmal zwischen Haupt- und Ehrenamt“ (vgl. ebd, 1/2002, S.10). Ehrenamtliche bringen entsprechend ihrem Engagementbereich in den meisten Fällen berufliche Qualifikationen oder zumindest Fortbildungserfahrungen mit. Oft werden sie allerdings noch als Hilfskräfte betrachtet und nicht für die angestrebten Tätigkeiten eingesetzt oder auch, entgegen der Meinung Hauptamtlicher durch sich selbst degradiert. Werden Aufgaben allerdings von beiden Gruppen gleichermaßen kompetent bewältigt, fühlen sich Hauptamtliche mit ihrer Ausbildung und in ihrer Position infrage gestellt. Meines Erachtens kann dieses Problem auch Ehrenamtliche treffen, welche unter Umständen besser qualifiziert sein können, als Hauptamtliche. Beispielsweise kann ein Verwaltungsfachangestellter innerhalb seiner Einrichtung von einem Büroarbeitsplatz auf einen von Menschenkontakt geprägten umgesetzt werden. Wenn sich dort nun ein Fachkundiger freiwillig engagiert, kann es zu Differenzen kommen, da die Entscheidungsmacht beim Hauptamtlichen liegt.

In vielen Bereichen dient die Alltagsnähe und Alltagskompetenz als Gegengewicht für das hauptamtliche Engagement. Im sozialen oder auch diakonischen Ehrenamt fehlt den Freiwilligen jedoch aufgrund mangelnder Grundkompetenzen wie z. B. Gesprächsführung, die nötige Distanz zum Hilfesuchenden. Auch im politischen Ehrenamt führt dies zu Problemen wie Überforderungsmomenten und fehlender Anerkennung (vgl. ebd, 1/2002). Mit Blick auf die unterschiedlichen engagierten Altersgruppen, kann es meines Erachtens auch zu Generationskonflikten kommen. Viele Menschen suchen als Ausgleich, Herausforderung oder Bestätigung im Rentenalter eine Beschäftigung und im Gegenzug sind die hauptamtlich Beschäftigten und andere Freiwillige, sowie Klienten durchaus enorm jünger. Unterschiedlich ausgeprägte Kompetenzen, grundverschiedene

Lebenserfahrungen und damit auch Einstellungen treffen aufeinander und können im Hilfeprozess hinderlich sein.

Wegener führt hier als Konfliktlösung die möglichst genaue Abgrenzung der Arbeitsgebiete und der damit verbundenen Kompetenzen an. Ehrenamtlichen soll in diesem Sinne eine eigenständige Funktion zur Vermeidung ausbeutender Prozesse zukommen. Ist die ehrenamtliche Tätigkeit mit einer Einweisung und/oder fachlicher Betreuung verbunden, muss diese institutionalisiert werden. Für große Einrichtungen empfiehlt es sich, z. B. eine Voll- oder Teilzeitstelle für einen Koordinator des Ehrenamtes einzurichten. Dieser möglichst fortgebildete Mitarbeiter wäre entsprechend für die Unterstützung in allen Bereichen zuständig. Kandidaten für Wahlämter in Gremien sollten rechtzeitig und umfassend auf Ihre Leitungsaufgabe vorbereitet werden. Damit letztlich ein gleichberechtigtes Arbeiten möglich ist, muss den Ehrenamtlichen Raum gegeben werden (vgl. Wegener, 1/2002). Auftretende Konflikte zwischen verschiedenen Generationen sollten als Chance genutzt werden. Das Wissen und die Erfahrungen der Älteren sind genauso förderlich wie die Kreativität, Offenheit und Dynamik der jüngeren Generation.

### **3.3 Informationsvorsprung der Hauptamtlichen**

Für eine gut funktionierende Arbeitsbeziehung ist es von enormer Bedeutung, dass alle Beteiligten auf demselben Informationsstand sind. Aufgrund der geringeren zeitlichen und organisatorischen Einbindung der Freiwilligen erhalten diese wichtige Informationen jedoch erst viel zu spät oder gar nicht. Die Erwartungshaltung geht dahin, dass eine Weiterleitung seitens der Hauptamtlichen vorausgesetzt wird. Andererseits wird von den Ehrenamtlichen verlangt, dass sie sich eigenständig auf den neuesten Stand bringen. Auch im Bezug auf Entscheidungsprozesse spielt die Einbindung eine große Rolle. Bedingt durch den zähen Informationsfluss ist es für Freiwillige allerdings schwierig, sich in diese einzubringen. Das Unbewusste oder auch bewusste Vorenthalten bedeutsamer Informationen kann daher eine Form der Machtausübung sein, welche den Rückzug der ehrenamtlichen zur Folge haben kann (vgl. Wegener, 1/2002).

„Die Bereitschaft von Hauptamtlichen, die Ehrenamtlichen über wichtige Vorgänge zu informieren, muss eingefordert, als Selbstverpflichtung eingegangen und institutionalisiert werden“ (Wegener, 1/2002). Grundlegend ist zu klären wer wen über was zu informieren hat. Um den Ehrenamtlichen eine Austauschmöglichkeit zu bieten, ist es denkbar eine Interessenvertretung zu organisieren. Weitere Informationswege können Dienstbesprechungen oder Rundbriefe sein (vgl. Wegener, 1/2002).

### **3.4 Weisungsbefugnis ehrenamtlicher Vorstände über Hauptamtliche**

Leitungs- und Gremienarbeit wird häufig von Ehrenamtlichen übernommen, so auch in den Landeskirchen. Dieses veränderte Machtgefälle führt im Ergebnis dazu, dass sich beide Seiten gegenseitig die Kompetenz absprechen. Die Aufsichtsfunktion des Vorstandes wird als unprofessionell betrachtet. Die Erfüllung wichtiger Aufgaben, wie z. B. das Erteilen von Aufträgen und das Fällen von Entscheidungen werden als fachfremde Einmischung gesehen. Mittels gezielter Entscheidungen in Finanzfragen kann auf das Handeln hauptamtlicher Einfluss genommen werden (vgl. ebd, 1/2002).

Zur Vermeidung individueller Macht- und Kompetenzkämpfe werden wiederholt klare und verbindliche Absprachen notwendig. Geschäftsordnungen sowie deren Umsetzung und Einhaltung sollten gemeinsam von Haupt- und Ehrenamtlichen entworfen werden. Ehrenamtliche Vorstände müssen mittels Fortbildungen auf ihre Führungsaufgabe vorbereitet werden. Reflexionsmöglichkeiten und Supervision nennt Wegener als wünschenswert mit Blick auf Rollenkonflikte und Meinungsverschiedenheiten (vgl. Wegener, 1/2002).

### **3.7 Förderliche und hemmende Faktoren für eine gelingende Zusammenarbeit**

Die nachfolgend aufgeführten förderlichen und hemmenden Faktoren sind jeweils auch im Gegenteil gültig. Das heißt, was förderlich ist, kann im Umkehrschluss auch negative Auswirkungen auf die Zusammenarbeit haben und andersherum gilt dies ebenso. Diese Gesichtspunkte habe ich aus der Handreichung zur ehrenamtlichen Tätigkeit des Landeskirchenamtes zusammengetragen.



Die Grundlagen jeglicher Zusammenarbeit sind gegenseitiges Vertrauen und die Wertschätzung des Handelns des jeweiligen Gegenüber. Davon ist die Umsetzung aller weiteren Faktoren abhängig. Wird diese Basis nicht geschaffen, wird es den Hauptamtlichen schwer fallen einen Einblick in ihre Arbeit zu gewähren. Seitens der Freiwilligen wird sich dies aber hauptsächlich durch Respektlosigkeit und das nicht Ernstnehmen der Aufgaben äußern. Zu Beginn jeder (gemeinschaftlichen) Arbeit ist es von enormer Bedeutung, das Aufgabengebiet so präzise wie möglich abzustecken und damit verbundene Kompetenzen zu klären. Damit können Machtkämpfe und Kompetenzgerangel vermieden werden. Allen Beteiligten sollte dabei klar sein, dass ehrenamtliche Arbeit nicht als Ersatz für Erwerbsarbeit dienen, sondern diese ergänzen, unterstützen oder sogar entlasten soll. Eigens gesetzte Schwerpunkte sind deshalb, in Ergänzung zur Abklärung der Kompetenzen, genauso wichtig. Vorhandene Fähigkeiten gilt es mittels Fortbildung auszubauen und weiterzuentwickeln. Die Beteiligung an Entwicklungsprozessen, z.B. das Einbringen eigener Ideen, sind für die Motivation äußerst bedeutsam (vgl. Landeskirchenamt, 1995).

Großes Konfliktpotenzial birgt, wie schon beschrieben, ein zäher oder nicht funktionierender Informationsfluss. Zu hohe Erwartungen und Anforderungen können schnell zu Überforderung führen. Die Grenzen jedes Einzelnen müssen deshalb akzeptiert werden. Fehlende Reflexion, unzureichende Gespräche und wenig oder gar kein Austausch mit Gleichgesinnten führen schnell zur Verminderung der Motivation. Dies wiederum hat den Verlust des Engagementpotenzials zur Folge. Dieses Problem kann durch das bestimmen eines Ansprechpartners und damit einer Bezugsperson zumindest abgeschwächt werden. Die Haltung zum Ehrenamt ist bedeutend für die Authentizität des Hauptamtlichen. Ist dieser selbst z.B. in seiner Freizeit, egal in welcher Form, nicht gewillt ein Ehrenamt auszuführen, wird nie eine gelingende Zusammenarbeit zustandekommen, da der Sinn darin nicht gesehen wird (vgl. Landeskirchenamt, 1995).

Alle diese Faktoren bringen ein grundlegendes Konfliktpotenzial mit sich und hätten als eigene Konflikte angeführt werden können. Ich habe jedoch diese Form

der Darstellung gewählt, weil dies allgemeingültige, für jegliche Form der Zusammenarbeit bewährte Faktoren sind.

### **3. Zusammenfassung**

Die vier beschriebenen Konflikte bezüglich Zeit, Qualifikation, Informationsfluss und Weisungsbefugnis treten dort auf, wo sich Menschen begegnen. Einer hat immer etwas mehr gemacht als der Andere und dieser wiederum hat mehr Informationen gehabt und seine Machtstellung ausgenutzt. Verschiedene förderliche und hemmende Faktoren schüren den Konflikt oder schwächen ihn ab. Die gegenseitigen Erwartungen an die Arbeit des Gegenübers sind teilweise sehr hoch, erzeugen Druck und bleiben oft unausgesprochen. Deshalb sind klare und verbindliche Absprachen über individuelle Kompetenzen, Aufgabenbereiche und Hierarchien im Voraus zu treffen. Die Einbeziehung der Ehrenamtlichen in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse kann aufgrund ihrer Offenheit sehr hilfreich sein. Ohne gegenseitige Rücksichtnahme, Respekt und Anerkennung, kann jedoch keineswegs eine gelingende Zusammenarbeit zustande kommen. Im nächsten Kapitel soll es darum gehen, wie die Diakonie selbst mit diesem Thema umgeht. Dabei rücken die Entwicklung von Konflikten und die Ehrenamtskampagne der Diakonie in den Mittelpunkt.

### **4. Ehrenamt in der Diakonie**

„Wir orientieren unser Handeln an der Bibel“

„Wir achten die Würde jedes Menschen“

„Wir leisten Hilfe und verschaffen Gehör“

„Wir sind dort wo uns Menschen brauchen“.

Diese und andere Leitsätze sind im Leitbild der Diakonie festgehalten. Der bedeutendste für diese Arbeit ist jedoch *„Wir sind eine Dienstgemeinschaft von Frauen und Männern im Haupt- und Ehrenamt“*. Darin sind kurz die Ansprüche an eine gelingende Zusammenarbeit formuliert. Die gegenseitige Unterstützung und

Information zur Schaffung eines Vertrauensverhältnisses, die Förderung von Eigeninitiative und fachlicher Kompetenz sowie die Gleichstellung von Männern und Frauen sind drei der enthaltenen Aspekte. Die Diakonie als Arbeitgeber schafft demnach einen Rahmen, in welchem sowohl Haupt- als auch Ehrenamtliche ihre individuellen Begabungen und fachlichen Fähigkeiten entfalten, weiterentwickeln und gegenseitig ergänzen können (vgl. Diakonisches Werk der EKD, 1998). Zur Vervollständigung wurden im Jahr 1999 Leitlinien zum Ehrenamt und Freiwilligen Sozialen Engagement erarbeitet (vgl. Diakonisches Werk der EKD, 1999). Demnach steht das Ehrenamt in der Diakonie in zweifacher Tradition. „Es gehört `zu den konstitutiven Wurzeln kirchlicher sozialer Arbeit` und ist seit dem 19. Jahrhundert Ausdruck bürgerschaftlicher Gestaltung des Gemeinwesens“ (Diakonisches Werk der EKD, 1998 zit.n. Diakonisches Werk der EKD, 1999). Dennoch hat das Thema Ehrenamt, nicht nur in der Diakonie, erst zu Beginn des 21. Jahrhunderts wieder an Bedeutung gewonnen. Mit der „Neuaufgabe“ des Ehrenamtes, engagierten sich immer mehr Menschen freiwillig. Aus einer wachsenden Anzahl, der von Grund auf verschiedenen Freiwilligen, entstehen folglich intensivere Konflikte. Auf den nächsten Seiten habe ich deshalb versucht, Entwicklungstendenzen des Konfliktes zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen herauszuarbeiten.

#### **4.1 Entwicklungstendenzen der Konflikte**

Kohler schreibt in seinem Buch „Diakonie“ von 1995, dass es über die Zahl der Freiwilligen in den diakonischen Werken nach seinem Kenntnisstand keine statistischen Untersuchungen gibt. Er bezeichnet die Helferschar dennoch als zweifellos riesig. Weiterhin zitiert er Monika Stocker-Meier, die im Zuge einer 1988 in Auftrag gegebenen Studie, sagt: „Auch wenn der Einsatz von Freiwilligen durch alle Zeiten eine Rolle gespielt hat, so scheint doch heute zunehmend das Thema wieder aktuell zu werden“ (Kohler, 1995, S.195). Für die damalige Aktualität des freiwilligen Helfens sieht Kohler drei wichtige Gründe. Zum ersten sagt er ist der Wohlfahrtsstaat noch nicht am Ende seiner Entwicklung und damit ist ungewiss wie die finanzielle Zukunft aussieht. Wenn die Mittel knapp werden, ist jede Hilfe und dabei vor allem freiwillige, unbezahlte Hilfe, willkommen. Als zweiten Grund

nennt er die immer lauter werdenden Rufe nach weniger Staat und nach mehr Bürgernähe. Er kritisiert die Schwerfälligkeit staatlicher sozialer Organisationen als zu zentralistisch. Die Motivation neuer Ehrenamtlicher müsse über den Freiheitsgedanken gestärkt werden. Den gesellschaftlichen Wandel nennt er als letzten Grund. Die rasende Entwicklung von Technik und damit schwindenden Arbeitsplätzen und die Auflösung traditioneller Familienformen und Netzwerke wirken sich unter anderem auf steigende Kriminalitätsraten aus. „Erhöhter Wohlstand verlangt seinen Preis an Verwahrlosung und Verrohung...“ (Kohler, 1995 S.197). Gerade dort, sagt Kohler, wo sich soziale Netzwerke auflösen ist freiwillige Hilfe immer mehr gefragt.

Laut den 1999 verfassten Leitlinien zum Ehrenamt und freiwilligen sozialen Engagement (FSE) steht nicht das Ehrenamt im Vordergrund, sondern der Mensch, der es ausführen will. Dies ergibt sich daraus, dass die Situation und Motivation der Freiwilligen bis dahin weniger beachtet und das Engagement als selbstverständlich angesehen wurde. FSE soll Männern und Frauen die Chance bieten neue Erfahrungen zu sammeln und traditionelle Rollenbilder aufzubrechen. Frauen erlernen beispielsweise die Regeln der Gesprächsführung oder übernehmen bestimmte Leitungspositionen. Die Strukturen des Ehrenamtes müssen sich, um attraktiv für bereite Freiwillige zu bleiben, am gesellschaftlichen Strukturwandel orientieren. Die Diakonie sieht weiterhin einen Vorteil in der institutionellen Bindung, wodurch z.B. zeitlich begrenzte freiwillige Dienste besser koordiniert und organisiert werden können (vgl. Diakonisches Werk der EKD, 1999).

Harald Kaiser beschreibt das Thema um ehrenamtliche und Erwerbsarbeit als einerseits erwünschtes und andererseits unprofessionell empfundenes Paradoxon. In der Öffentlichkeit hoch gelobt, angepriesen und gewünscht, wird das freiwillige Engagement von den meisten als Schatz und Bereicherung gesehen. Ehrenamtliches Tun wird als Ergänzung und Unterstützung zunehmenden hauptamtlichen Unterlassens von Chefs und Vorständen, Politologen und Soziologen umschmeichelt, analysiert und erbeten. Dabei gerät zunehmend das neue Ehrenamt in den Blick. Dieses zeichnet sich durch flexible

und zeitlich begrenzte, sowie an die individuelle Lebensphase angepasste Tätigkeiten aus. Kaum erwähnt aber dennoch ständig schleichend präsent werden im Gegensatz dazu Gedanken seitens der Hauptamtlichen wie unqualifiziert und unprofessionell selten ausgesprochen. Es geht hierbei um die Abgrenzung dieser beiden Gruppen, um Hierarchiepyramiden und letztlich auch um das Finanzielle. Beide Seiten stellen sich in Frage, solange nicht Hauptamtliche gewähren und Ehrenamtliche nicht als übermäßige Bedrohung empfunden und interpretiert werden. Dies ist als Grundlage für eine gedeihliche Zusammenarbeit allerdings notwendig (vgl. Keiser, 2007).

Um Entwicklungstendenzen für Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen herauszuarbeiten, ist es notwendig die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft zu beleuchten. Während Ersteres und zweites anhand vorhandener Literatur herausgearbeitet werden kann, können für die Zukunft nur Vermutungen angestellt werden. Da in der Literatur zwar Konfliktdimensionen aber keine konkreten Entwicklungstendenzen beschrieben sind, habe ich drei Faktoren festgelegt, anhand welcher diese abgeleitet werden können. Es handelt sich dabei um verbandliche Strukturen, gesellschaftliche Veränderungsprozesse sowie Motivwandlungen. Während das Erste unter anderem die Gewinnorientierung, technischen Fortschritt und veränderte Vereinsstrukturen zum Mittelpunkt hat, beschäftigt sich das Zweite hauptsächlich mit geänderten Familienformen und Netzwerkstrukturen sowie Arbeitslosigkeit und der Rolle der Frau. Unterschiedliche Motivationsgründe im ehrenamtlichen Engagement orientieren sich am alten/traditionellen und am neuen Ehrenamt. Diese drei Dimensionen sind aber nicht ausschließlich als einzelne Wirkungsfaktoren zu verstehen, sondern beeinflussen, bedingen und ergänzen sich gegenseitig.

#### **4.1.1 Gesellschaftliche Veränderungsprozesse**

Die Änderung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen wirkt sich spürbar auf das freiwillige Engagement der Menschen aus. Thomas Rauschenbach hebt in seinem Text der Diakonie Dokumentation zwei besonders hervor. Zum einen den Zuwachs an Freiheit und neuer Abhängigkeit der Menschen und zum anderen die Entwicklung der Dienstleistungs- und Expertengesellschaft im Bereich des

Gesundheits-, Sozial- und Erziehungswesens. Ersteres meint die Pluralisierung der Gesellschaft und damit die Vielfältigkeit von Möglichkeiten der Lebensplanung und -gestaltung. Die Auflösung traditioneller Milieus führt im Nebeneffekt in den Organisationen zu Nachwuchsproblemen. Kinder wachsen demnach häufiger mit einer Vielzahl oft medial vermittelter Weltbilder, Lebensstile, Meinungen und Wertvorstellungen auf. Beziehungen, Kontakte und Freizeit können selbst bestimmt werden. „Das heißt: Das Ehrenamt hat in der individuellen Lebensplanung eine Menge an Konkurrenz, eine Menge an Alternativen bekommen“ (Rauschenbach, 1999). Zweites, das vermehrte Expertentum, meint eine explosionsartige Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft, in welcher fast alles käuflich und in vielerlei Ausbildungsberufen auch erlernbar ist. Sozial-, Erziehungs- und Gesundheitsberufe sind gefragter denn je zuvor. 1999 hat jeder achte Erwerbstätige in diesem Bereich gearbeitet (vgl. Rauschenbach, 1999). Bedenke man nun, dass das Ehrenamt seinen Ursprung im Sozialwesen hat, könnte man entgegengesetzt der öffentlichen Meinung behaupten, dass professionelle Erwerbsarbeit tendenziell die freiwillige Arbeit in vielen sozialen Feldern ergänzt oder gar abgelöst hat.

Beschaut man sich aber den Bereich Erwerbsarbeit komplett und damit verbunden die Entwicklung der Arbeitslosenzahlen, stellt sich ein anderes Bild dar. Steigende Arbeitslosenzahlen, häufigere Maßnahmen über kürzere Zeiträume, Weiter- und Fortbildungen, sogenannte Ein-Euro-Jobs bestimmen den Arbeitsmarkt. In der Literatur wird von vielen Seiten deshalb immer wieder das Engagement Erwerbsloser erwähnt. Viele Menschen versuchen sich mittels eines Ehrenamtes fit zu halten oder weiterzuentwickeln und hoffen dadurch in eine Festanstellung zu kommen. Leider habe ich keine Zahlen darüber gefunden, wie häufig dies tatsächlich der Fall ist. Dieses Motiv allerdings fördert, vermutlich ungewollt, den Konflikt zwischen Ehrenamtlichen und Erwerbstätigen. Da auch in naher Zukunft kein enormer Anstieg von neuen Arbeitsplätzen zu erwarten ist, lässt sich vermuten, dass sich die Einstellung, Freiwillige wären Job-Killer, nicht so schnell ändern wird. Thomas Rauschenbach sieht perspektivisch eine Neuformatierung des Verhältnisses von Erwerbstätigkeit und Ehrenamt als erforderlich an. Nicht nur

der Umgang miteinander, sondern auch organisationsbezogene Fragen der konzeptionellen Platzierung Ehrenamtlicher, in einem immer stärker beruflich organisierten Umfeld, müssen überdacht werden (vgl. Rauschenbach, 1999).

Sigrid Reihs bezieht sich bezüglich zukünftiger Arbeitsaufteilung auf Ulrich Beck, Jeremy Riffkens und Warnfried Dettling. Diese gehen von einer zweigeteilten Arbeiterschaft aus. Eine bestimmte Gruppe von Erwerbsfähigen wird unter dem heutigen technischen Stand effektiver und rationeller arbeiten können und somit zu noch mehr Reichtum gelangen. Eine weitere Gruppe von Menschen wird auf Grund des Abbaus einfach strukturierter Arbeitsplätze zum Teil dauerhaft nicht mehr am Arbeitsmarkt teilhaben (vgl. Reihs, 1999). In anderen Texten ist aber davon die Rede, dass sich hauptsächlich Berufstätige auf Grund ihres Bildungsstandes ehrenamtlich betätigen. Das würde bedeuten, dass die erstgenannte Gruppe mit Aufgaben innerhalb und außerhalb des Berufs vollkommen ausgelastet wäre. Im Gegensatz dazu Erwerbslose, abhängig von ihrem Bildungsstand weder das eine noch das andere ausführen würden. Auch Reihs schreibt in ihrem Artikel, dass die Bereitschaft zu freiwilligem Engagement stark vom Bildungsniveau der Tätigkeiten abhängt. In diesem Kontext treffen Ehrenamtliche und Hauptamtliche als durchaus gleich Qualifizierte aufeinander, was den Konflikt der Kompetenzen eher anregt. Andererseits wird ein erwerbstätig und gleichzeitig freiwillig Engagierter nicht darauf abzielen, einem Hauptamtlichen den Arbeitsplatz streitig zu machen. Aus dieser ungleichen Aufgabenverteilung würden neue Konflikte entstehen. Zum einen die Überforderung und damit einhergehend zeitliche Engpässe seitens der Erwerbstätigen und zum anderen würde sich die Kluft zwischen Arm und Reich vergrößern.

Auch die Auflösung traditioneller Familienformen, von Eltern-Kind-Familien hin zu Alleinerziehenden, Patchworkfamilien oder anderen Formen und damit verbundene Wohnortwechsel und Netzwerkauflösungen spielen sicher eine große Rolle. Inkonstante Netzwerke und damit einhergehend fast unendliche Möglichkeiten an Lebensorientierung schaffen nicht den besten Rahmen für ein ehrenamtliches Engagement. Trotzdem bietet das die Chance unterschiedlichste

Arbeitsweisen kennenzulernen und vielleicht das ein oder andere zwischen zwei Stellen zu vermitteln.

#### **4.1.2 Verbandliche Strukturen**

War in den neunziger Jahren die Zukunft der Wohlfahrtsverbände noch offen, steht heute fest, dass diese wie jedes andere Unternehmen auch viel mehr auf die Finanzen zu blicken haben. Immer wieder betont die Diakonie in ihren Schriften, dass das Verhältnis von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen kein Konkurrenzkampf sei. Siegfried Scharrer hingegen sieht die zunehmend schwierigere finanzielle Situation der Sozialverbände und damit verbundener Lohnkürzungen oder Entlassungen als Futter für diesen Konflikt (vgl. Scharrer, 2007). Zur Entlastung der Situation bzw. zum Ausgleich schwindender Personalressourcen intensiviert sich die Suche nach Ehrenamtlichen und somit preiswerteren Arbeitskräften. In diesem Zusammenhang lässt sich davon ausgehen, dass Hauptamtliche aus Angst um ihren Job immer weniger Einblick in ihre Arbeit gewähren, um sich nicht Ersatzbar zu machen.

Die Diakonie legt, wie Alfred Jäger beschreibt, besonderes Augenmerk auf ihr sogenanntes mittleres Management. Damit sind Schlüsselpositionen zwischen dem Leitungsgremium und der produktiven Arbeit gemeint. Dies können z. B. Teilbereichs- oder Abteilungsleiter sein. Gegenüber ihrer Mitarbeiterschaft sind sie verpflichtet die Gesamtverantwortung zu übernehmen und gegenüber der Gesamtleitung müssen sie die Interessen ihrer Teilbereiche konsequent durchsetzen. Diese alltäglichen, aber gegenläufigen Auseinandersetzungen erfordern starke Fähigkeiten, Spannungen zu ertragen. „Diakonische Leitungsarbeit enthält an dieser Stelle ein Konfliktpotenzial, dass sich unmenschlich auswirken kann und den eigenen Zielen der Einrichtung widerspricht“ (Jäger, 1992). Schwierig wird es dann, wenn endlose Gremienberatungen und Beziehungsklärungen jede sinnvolle Arbeit und damit jede Fortbewegung hemmen (vgl. Jäger, 1992). Wenn zu diesem sowieso schon konfliktreichen Handeln noch ehrenamtliches Tun hinzukommt, bleiben schwerwiegende Differenzen nicht aus. Die Arbeit der Hauptamtlichen wird dann durchaus von der Entscheidungskraft eines ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedes



beeinflusst. Aus dieser Situation heraus entsteht seitens der Erwerbstätigen Wut über die fachliche Inkompetenz der Freiwilligen und umgekehrt baut sich daraus großer Leistungsdruck für die Ehrenamtlichen auf. Folge sind unschöne und unternehmerisch gesehen unbrauchbare Spannungen.

Laut Keiser befindet sich besonders im sozialen Dienstleistungssektor das Vereinswesen im Umbruch. Die Rechtsform des eingetragenen Vereins wird immer häufiger durch die wirtschaftliche Form z.B. der gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH) abgelöst. Die Diakonie als Träger unterschiedlichster Einrichtungen steht vermehrt im Kampf mit Kassen und Konkurrenten. Finanzieller Erfolg steht an erster Stelle und löst somit den ehrenamtlichen Gedanken ab. „Gut ist, was erfolgreich ist. Erfolgreich ist, was sich wirtschaftlich durchsetzt. Wirtschaftlich setzt sich das gut organisierte durch. Gut Organisiert heißt professionell“ (Keiser, 2007). Keiser merkt dazu an, dass ein Teil von Professionalität Kostenreduzierung der angestellt Arbeitenden bedeutet und spinnt somit den Faden zum innerbetrieblichen Konkurrenzdruck. Mit der Veränderung der Rechtsform und anhand dieser Argumentationskette lässt sich an der Personalumstrukturierung nichts mehr ändern. Führungspositionen müssen heute und zukünftig von betriebswirtschaftlich ausgebildeten Fachleuten übernommen werden. Dadurch sagt Keiser eröffnen sich aber neue ehrenamtliche Betätigungsfelder, auf welche er aber nicht intensiver eingeht (vgl. Keiser, 2007).

Daraus lässt sich schließen, dass entgegen der Meinung vieler Hauptamtlicher, Ehrenamtliche würden ihnen ihre Jobs streitig machen, eher ein Stellenwachstum, zumindest in Vorständen, zu erwarten ist. Weiterhin wird der Konflikt bezüglich der Weisungsbefugnis und hohen Einwirkungsgrade durch Ehrenamtliche relativiert. Für die Zukunft bedeutet dies ein entspannteres Zusammenarbeiten in den Führungsebenen. Gleichzeitig werden Überforderungsmomente und sich daraus ergebende Fehlhandlungen und Fehlentscheidungen vermieden. Allerdings stellt sich nun die Frage, ob dann das Ehrenamt für bestimmte Zielgruppen noch attraktiv bleibt. Es besteht die Gefahr, dass die Vorstellungen über das Handeln im Ehrenamt nicht mehr erfüllt werden und wieder häufiger untergeordnetere

Aufgaben zu übernehmen sind. Dieser Prozess würde zwangsläufig zur Flucht und somit Verringerung der Anzahl freiwillig Tätiger führen.

#### **4.1.3 Motivwandlung**

Auch wenn sich die Motive für ehrenamtliches Engagement in den letzten Jahrzehnten in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess befanden und früher eher altruistische Beweggründe das Engagement prägten, spielten immer auch individuelle Nutzensmotive eine Rolle (vgl. Peglow, 2002). Sigrid Reis schreibt, das kein Engagement voraussetzungslos geschieht. Bereits in den achtziger Jahren zeichneten sich erste Merkmale dieses Wandels ab. Den großen Wohlfahrtsverbänden fiel es immer schwerer neue Freiwillige für ihre Arbeit zu gewinnen während sich das Engagement der Menschen gleichzeitig auf kleinere Projekte und Initiativen verlagerte. Die Flucht vor Bevormundung, Verrechtlichung und Bürokratisierung zwang die Wohlfahrtsverbände, sich dem gesellschaftlichen Wandel anzupassen. Starre formal organisierte Strukturen des Ehrenamtes mussten sich zumindest teilweise aufweichen, um die Ansprüche an autonomer Zeitgestaltung, zeitlicher Befristung und Spontanität erfüllen zu können (vgl. Peglow, 2002).

So unterschiedlich einzelne Motive auch sein mögen, sind sie häufig miteinander verwoben und zeichnen sich laut Sigrid Reih's hauptsächlich durch die Suche nach Sinnerfüllung, durch sinnvolle Tätigkeitsmuster aus (vgl. Reih's, 1999). Individuelles Nutzenkalkül, der Wunsch nach sozialer Anbindung sowie gemeinschaftsorientierte Motive sind immer abhängig von der Persönlichkeit, den Lebensumständen und der Biografie des Ehrenamtlichen (vgl. Peglow, 2002). Heutige Motive sind vor allem „... die Freizeit sinnvoll mit anderen Menschen gemeinsam zu gestalten, Spaß und Freude zu haben, Anerkennung zu erfahren, Kenntnisse zu vertiefen und Fähigkeiten zu verbessern, Qualifikationen zu erwerben oder zu erweitern oder anderen zu helfen, um auch sich selbst zu helfen“ (Haines 1998 zit. n. Peglow, 2002). Daraus lässt sich erkennen, dass tatsächlich häufig persönlicher Nutzen/ Gewinn im Vordergrund steht. Das traditionelle Ehrenamt, welches Ehrenamt als Dienst- und Pflichterfüllung sowie Nächstenliebe und Gemeinsinn ansah, wurde demnach weitestgehend durch das neue Ehrenamt

mit anderen Motiven abgelöst. Zieht man sich unter diesen Bedingungen die beschriebenen Konflikte heran, kann es z.B. bezüglich des Aufeinandertreffens unterschiedlicher Generationen und somit verschiedener Motive zu erheblichem Konfliktpotenzial führen. Für die Zukunft lässt sich jedoch vermuten, dass es in diesem Zusammenhang weniger Streit geben wird, da sich die traditionellen Motivationen Stück für Stück auflösen. Was nicht heißen soll, dass es keine Generationenkonflikte mehr geben wird, sondern diese vermutlich auf einer anderen als der motivationalen Ebene geschehen werden.

Immer häufiger versuchen die Menschen mittels des freiwilligen Helfens im Arbeitsprozess zu bleiben, sich fortzubilden und neue Kompetenzen zu erwerben. Zusätzlich erhoffen sich die Helfenden dabei ein hohes Maß an Selbstverwirklichung durch Mitbestimmung. Das Einbringen eigener Ideen hat an Bedeutung gewonnen. „Ehrenamtliche, die ohne Einfluss auf Inhalte und Gestaltung der Arbeit alles tun und die über einen langen Zeitraum hinweg viel Zeit investieren, werden immer seltener“ (Haines 1998 zit. n. Peglow, 2002). Die Angst der Hauptamtlichen vor dem Verlust ihrer Anstellung wird auf Grund dieser Motivation Ehrenamtlicher, durch ihr Engagement in eine Festanstellung zu rutschen, deshalb vermutlich wachsen. Ob jedoch tatsächlich häufiger hauptamtliche Stellen in ehrenamtliche umgewandelt werden, bleibt fraglich.

#### **4.1.4 Fazit**

Generell lässt sich sagen, dass die heutigen Konflikte auch die von vor zehn und mehr Jahren sind. Unter der Herannahme gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und motivaler Einflüsse lässt sich tendenziell eine Verschärfung der Konflikte feststellen. Arbeitslosigkeit und Eigennützigkeit, aber auch immer bessere Qualifizierungen schärfen den Konflikt Jobkiller. Gegenseitige Ansprüche an das Handeln des jeweils anderen führen zu Missverständnissen und Auseinandersetzungen. Der willkürliche Einsatz außerhalb eventuell bestehender Vereinbarungen führt zu Frust seitens der Freiwilligen. Erwerbstätige sind eher geplatzt von der Entscheidungsmacht ehrenamtlicher Vorstände. Das sich in den letzten Jahren entwickelnde professionelle Ehrenamtsmanagement hilft deshalb Aufgabengebiete genauer abzuklären, Ehrenamtliche ihren Fähigkeiten nach

gezielt einzusetzen und bei Bedarf Weiterbildungen anzuregen. Das Diakonische Werk der EKD hat im Zuge ihrer Ehrenamtskampagne eine Arbeitshilfe im Umgang mit Freiwilligen herausgegeben. Diese wird im Laufe der Arbeit noch eingehend behandelt. Zunächst möchte ich erst einmal auf die schon erwähnte Studie eingehen.

## **4.2 Zahlen und Fakten**

### **4.2.1 Ehrenamt in Einrichtungen von Caritas und Diakonie in den neuen Bundesländern – Eine Studie**

Eine 1996 gemeinsam von Diakonie und Caritas veranlasste Studie sollte die Lebenslagen Ihrer Klienten der offenen Sozialarbeit in den neuen Bundesländern untersuchen. Gleichzeitig wurde eine Befragung der hauptberuflich Mitarbeitenden durchgeführt. In diesem Zusammenhang wollten die beiden Verbände mehr über (nicht-) vorhandene Strukturen ehrenamtlicher Mitarbeiter wissen. Zwei Gruppen von ehrenamtlich Tätigen standen im Mittelpunkt. „Zum einen die im sozialen Bereich Tätigen, die dort eine kontinuierlich beratende und/oder begleitende und/oder unterstützende Aufgabe freiwillig und unentgeltlich ausüben, und zum zweiten Ehrenamtliche als Vorstands- oder Beiratsmitglieder“ (Wagner, et al., 1999). Vordergründig ging es dabei um das Profil und die Tätigkeitsbereiche der Ehrenamtlichen, konkret aber auch um die Tätigkeiten für bzw. mit hilfesuchenden Dritten. Deshalb wurde die Befragung, abgeleitet vom Engagementbereich, nur in bestimmten Einrichtungen durchgeführt. Ausgeschlossen waren z.B. Institutionen, in welchen sich die Arbeit der Freiwilligen hauptsächlich an Angehörige richtet. Bezüglich der zweiten Zielgruppe sollte die freiwillige Tätigkeit nicht in engerem Zusammenhang mit der Erwerbstätigkeit der Personen stehen. Seitens der Diakonie beteiligten sich 1032 Einrichtungen an der Untersuchung. Für die Durchführung der Untersuchung war das Institut für Sozialberichterstattung und Lebenslagenforschung zuständig (vgl. Wagner, et al., 1999).

Auf unterschiedlichen Ebenen wurde das Verhältnis Haupt- und Ehrenamtlicher unter die Lupe genommen. Der zeitliche Einsatz, die Aufgabenbereiche, die Zusammenarbeit und weitere Schwerpunkte wurden hinterfragt. Neben den

Einrichtungen, welche freiwillige Mitarbeiter beschäftigen, wurden auch die ohne soziales Engagement befragt.

#### **4.2.1.1 Ergebnisse**

##### *a. Einrichtungen mit sozialem Engagement*

Im direkten Vergleich der Mitarbeiterzahlen, ergab sich eine Mehrheit an hauptamtlichen Mitarbeitern und dementsprechend eine Minderheit von Freiwilligen. Auf fünf Erwerbstätige entfielen in der Gesamtheit gesehen zwei ehrenamtliche Mitarbeiter. Es wurde festgesellt, dass es in den Einrichtungen mit mehr hauptamtlichen Mitarbeitern, weniger Ehrenamtliche gibt. Das heißt je mehr Erwerbstätige desto weniger Hauptamtliche stehen dazu im Verhältnis. Es wurde geschlussfolgert, dass weniger Hauptamtliche mehr Aufgaben für Ehrenamtliche offen lassen und Kooperationen leichter fallen. Heute haben sich, zumindest nach den Zahlen der gesamten Diakonie, diese Verhältnisse geändert. Im Bundesgebiet zählt die Diakonie laut ihrer Einrichtungsstatistik etwa 445.000 hauptamtliche Mitarbeiter und fast noch einmal so viele freiwillige Helfer.

Im Durchschnitt engagierten sich Ehrenamtliche 10,6 Stunden pro Monat, wobei 1/3 der Freiwilligen gleichzeitig einer regulären Teil- oder Vollzeitbeschäftigung nachgingen. Neben einer Vielzahl weiterer Gründe wurden Konflikte mit Hauptamtlichen in 4,3% der Fälle als Beendigungsgrund des Ehrenamtes genannt. Dies stellt aber einen sehr geringen Anteil dar. Im Gegensatz zu angeblichen negativen Zuschreibungen wie „belastend“ halten Hauptamtliche das Angebot der Einrichtungen ohne ehrenamtliches Engagement für kaum zu bewältigen. Immerhin 34,3% der Freiwilligen können in den Einrichtungen der Diakonie selbständig arbeiten.

##### *b. Einrichtungen ohne soziales Engagement*

60% der befragten Einrichtungen können sich trotz nicht vorhandenen Ehrenamtlichen eine Zusammenarbeit vorstellen. Als Gründe dafür werden der Wunsch nach Unterstützung für die Hauptamtlichen und die Senkung der Kosten genannt. Letzteres wird von jeder fünften Einrichtung gewünscht. Weiterhin wurde

nach den Gründen für den fehlenden Wunsch nach Freiwilligen gefragt. Der ausschließliche Bedarf an Fachkräften und somit Professionalität, die Erfüllung aller Aufgaben durch Hauptamtliche wäre ausreichend und fehlende/unstimmige Rahmenbedingungen wurden hier hauptsächlich genannt. Mögliche Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen spielen dagegen eine eher untergeordnetere Rolle.

#### *c. Fazit*

Da fast ausschließlich hauptamtliche Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen haben, wird ersichtlich, dass das Verhältnis zu Ehrenamtlichen mehrheitlich positiv eingeschätzt wird. So wird das soziale Engagement eher als unverzichtbare Ergänzung denn als Belastung empfunden. Setzt man den Zeitaufwand Hauptamtlicher und Ehrenamtlicher in direkten Vergleich (97,5% zu 2,5%) wird deutlich, dass hauptamtliche Arbeit nicht durch ehrenamtliche ersetzt werden kann. Ich ziehe daraus den Schluss, dass die in Kapitel 3 beschriebenen Konflikte zumindest in den neuen Bundesländern einer eher untergeordneten Rolle spielen und nicht zum Alltag der Diakonischen Arbeit gehören.

### **4. 3 Freiwilligenmanagement**

Schon 1992 schrieb Jäger, dass die Anforderungen an eine verantwortliche diakonische Betriebsführung, zu welcher ich das Freiwilligenmanagement zähle, steigen. Zehn Jahre zuvor aber gab es schon eine Welle der Empörung, als Theologen in diakonischen Einrichtungen mit der Idee des diakonischen Managements konfrontiert wurden. Die sozialpolitisch motivierten und eher konservativen Theologen stempelten den Begriff als grundsätzlich negativ ab und verbanden diesen zugleich mit dem in Marktbetrieben schonungslosen Gewinnstreben (vgl. Jäger, 1992). Diese Situation sorgte Anfang der 80er Jahre für ein Spannungsverhältnis, welches nur durch geduldige Aufklärungsarbeit gelöst werden konnte. Seither hat sich die Situation in diakonischen Einrichtungen verändert und entspannt. Management spielt nun eine wichtige Rolle und „zukünftig werden Aufgaben des Freiwilligenmanagements Teil des professionellen Selbstverständnisses von hauptamtlichen Mitarbeitern werden“ (Diakonisches Werk der EKD, 2006). Im

Zuge der Kampagne „Handeln Ehrensache“ hat die Diakonie nun einen für sich gültigen Prozess des Ehrenamtsmanagements festgelegt.

#### **4.3.1 Ehrenamtskampagne – Handeln Ehrensache**

In den Jahren 2001 und 2002 führte die Diakonie die Ehrenamtskampagne „Handeln Ehrensache“ im Zusammenhang mit dem Jahr der Freiwilligen durch. In dieser Zeit wuchs das öffentliche Interess an diesem Thema. Die Kampagne richtete sich deshalb neben den Ehrenamtlichen auch an Engagament-Interessierte, die Öffentlichkeit sowie die Einrichtungen der Diakonie und deren hauptamtliche Mitarbeiter. Ein Jahr lang wurde fast ausschließlich innerhalb des Verbandes gearbeitet, anschließend wurden erste Schritte nach außen unternommen und schließlich gab es eine für vier Wochen freigeschaltete Telefonhotline. Ziel war und ist es, sich mehr für Ehrenamtliche zu öffnen und ihnen den Zugang niedrigschwelliger zu gestalten sowie ein Ehrenamtsmanagement zu entwickeln. „Die Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen soll gestärkt werden und es soll deutlich werden, dass sich in der Diakonie haupt- und ehrenamtliche Kräfte gemeinsam für eine zukunftsfähige und gerechte Gestaltung unserer Gesellschaft einsetzen“ (Ruf, et al., 2002). Im Juni 2002 fand die Auswertungs- und Abschlussveranstaltung statt.

Eines der wichtigsten Erkenntnisse für die vorliegende Arbeit war, dass Hauptamtliche besser für die Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen vorbereitet werden müssen. Deshalb wurde ein Fortbildungsmodell erarbeitet, welches Hauptamtliche zum Ehrenamtskoordinator ausbildet (vgl. ebd, 2002). Außerdem wurde die Broschüre „Das Haus richten – Fit werden für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen“ erarbeitet. Sie beschäftigt sich mit der Prüfung interner Vorraussetzungen und der Optimierung innerbetrieblicher Abläufe sowie der Nutzung vorhandener Ressourcen. Weitere Veröffentlichungen im Zusammenhang mit dieser Kampagne waren ein Kampagnenleitfaden und die Broschüren „Gemeinsam Stark für Andere – Ehrenamtliches Engagement als Chance“ sowie „Neue Wege – Ehrenamtliche gewinnen und inegrieren“.

Im Zuge der Kampagne wurden vier Thesen aufgestellt, welche als Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen gesehen werden (vgl. Diakonisches Werk der EKD, 2002).

1. Ehrenamtliche tragen zu einer besonderen Qualität der Diakonischen Arbeit bei.
2. Ehrenamtliche helfen den Einrichtungen und Diensten, auch zukünftig ihren Auftrag erfüllen zu können. Sie sorgen für die notwendige Infrastruktur, einschließlich der hauptamtlichen Arbeitsplätze.
3. Ehrenamtliche stehen nicht in Konkurrenz zu den hauptamtlichen Beschäftigten.
4. Ehrenamtliche sind kein Störfaktor.

Jürgen Gohde, ehemaliger Präsident des Diakonischen Werkes der EKD, sagte im Vorwort der Broschüre „Gemeinsam stark für Andere“, dass die Kampagne nur erfolgreich sein wird, wenn Diakonische Einrichtungen und Dienste bereit sind, sich ab sofort oder weiterhin Ehrenamtlichen zu öffnen. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich deshalb mit dem Teil der Kampagne, welcher an internen Voraussetzungen der Diakonie ansetzt.

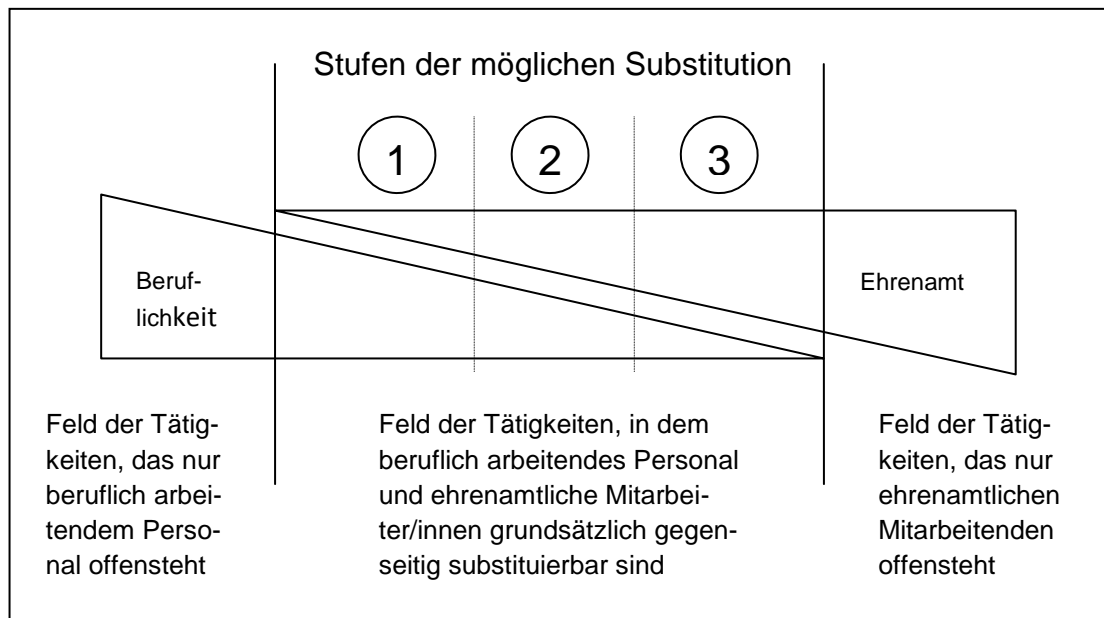
#### **4.3.2 Das Haus richten – Fit werden für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen**

Das dritte Heft beschäftigt sich, wie schon erwähnt, mit der Prüfung interner Voraussetzungen und gleichzeitig damit wie die Arbeit für vorhandene Ehrenamtliche optimiert und für weitere Freiwillige einladend gestaltet werden kann. Es wird ein Prozess von der Analyse über Maßnahmen bis hin zur Evaluation und Veränderung vorgestellt, welcher direkt für diakonische Einrichtungen ausgelegt ist. Ein Abschnitt ist speziell dem Verhältnis Ehren- und Hauptamtlicher gewidmet. Dieses wird dort als konstruktive Spannung bezeichnet wird. Die Notwendigkeit der Unterstützung und Anleitung durch Erwerbstätige wird schwerpunktmäßig in den neuen Formen des Ehrenamtes gesehen, dass sich durch geringere bzw. diskontinuierlichere Präsenz der Freiwilligen auszeichnet. Die Abgrenzung der jeweiligen Arbeitsgebiete wird stark betont und das Verhältnis



von Ehrenamt und Berufstätigkeit in den Arbeitsfeldern folgendermaßen dargestellt.

Abbildung 2: Verhältnis von Ehrenamt und Berufstätigkeit in den Arbeitsfeldern



Quelle: Beher, et al., 2000, S. 64

Die Broschüre bezieht sich dabei auf die Ausführungen von Beher, Liebig und Rauschenbach in Strukturwandel des Ehrenamtes. Die Darstellung teilt sich in drei Abschnitte, in denen sich betriebliche Bestimmungen, wie Anforderungen oder Finanzierungsmodalitäten unterscheiden lassen. Einerseits gibt es Aufgaben, die nur durch Hauptamtliche wahrgenommen werden können. Sie umfassen die möglichst alltägliche Präsenz sowie fachliche Anforderungen und Kompetenzen, die durch Leistungsverträge beschrieben werden. Auf der anderen Seite gibt es Aufgaben, welche durch Kompetenzerwartungen geprägt sind, die keinem bestimmten Berufsbild zugeordnet werden können. Da Freiwillige häufig in direktem Kontakt zu den Hilfesuchenden stehen, spielt z.B. deren soziale Kompetenz eine besondere Rolle. Weiterhin lassen sich diesem Bereich die per Satzung bestimmten Tätigkeiten in Vorständen, z.B. Kassenprüfer zuordnen. Diese beiden „äußeren“ Felder stehen keineswegs in Konkurrenz zueinander, sondern ergänzen sich und werden durch das mittlere Feld komplettiert. In diesem

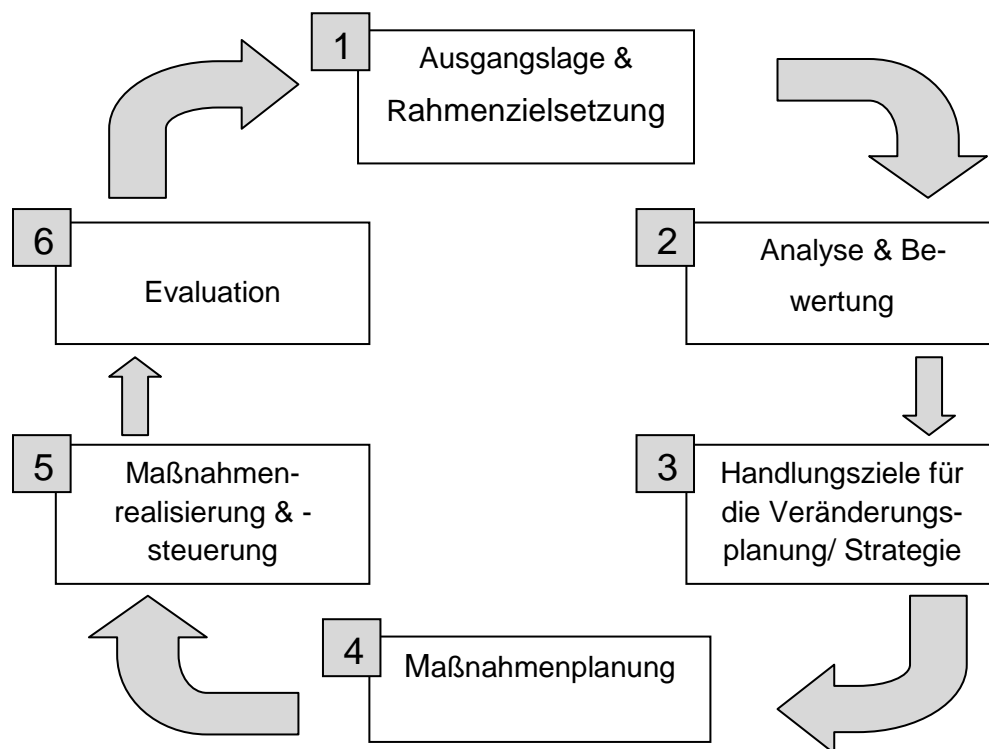
überschneiden sich ihre Aufgabengebiete und liefern damit den meisten Stoff für Reibungen. Substitution bedeutet in diesem Zusammenhang die wechselseitige Ersetzbarkeit, einer Form der Hilfe durch andere, welche sich in unterschiedlichen Möglichkeitsgraden darstellt (vgl. Beher, et al., 2000). Deshalb muss im Analyseprozess und bei der Entwicklung von Maßnahmen mit Hilfe dieser Broschüre besonders auf die Klärung der Schnittstellen geachtet werden (vgl. Diakonisches Werk der EKD, 2003).

Dieser systematische Prozess gliedert sich in die sechs Schritte und muss aus zwei Gründen einhergehen mit der Veränderungsbereitschaft der Institutionen. Zum einen da der Wunsch nach mehr Mitgestaltungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten bei vielen Freiwilligen vorhanden ist. Zum anderen muss das Passungsverhältnis zwischen der verbandlichen sowie organisatorischen Struktur und den individuellen Wünschen, Erwartungen und Motiven seitens der Ehrenamtlichen immer wieder optimiert werden. Der dargestellte Prozess berührt viele Fragen der Organisations- und Qualitätsentwicklung. Haupt- und Ehrenamtliche sind deshalb mit ihren entsprechenden Kompetenzen in den laufenden Prozess mit einzubeziehen (vgl. Diakonisches Werk der EKD, 2003).

Im ersten Abschnitt sind Fakten wie Anlass und Ziel der Aktivitäten, die Zahl der Beteiligten sowie Entscheidungskompetenzen, Ressourcen und die Analysetiefe zu klären. Im zweiten Schritt geht es um die Identifikation von Stärken und Schwächen und den sich daraus ergebendem Handlungsbedarf. Die ehrenamtliche Arbeit wird umfassend beleuchtet. Dazu werden drei Instrumente vorgestellt. Erstens ein Fragebogen, zweitens ein Interviewleitfaden und drittens die Werkstatt für Ehrenamt-Management. Der Interviewleitfaden wurde am Beispiel der „Abgrenzung der Tätigkeiten von freiwilligen und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ dargestellt. Da die Abstimmung der jeweiligen Kompetenzen eine sehr große Rolle in der Zusammenarbeit von Erwerbstätigen und Ehrenamtlichen spielt, werde ich im nächsten Abschnitt ausführlicher darauf eingehen. Im Prozessverlauf sind wir nun beim dritten Schritt angelangt, welcher sich mittels der bisher gewonnen Erkenntnisse, mit dem Festlegen von

Handlungszielen beschäftigt. Betont wird hier die Gewichtung der Ziele, was mit Hilfe einer vorgegeben Matrix geschieht. Im nächsten Schritt werden den Zielen angepasste Maßnahmen geplant und festgelegt, welche im fünften Schritt unter Beobachtung einer Steuerungsgruppe oder –person durchgeführt werden.

Abbildung 3: systematischer Veränderungsprozess



Quelle: Diakonisches Werk der EKD, 2003

Abgeschlossen wird der Prozess mit der Prüfung der festgelgten Ziele und deren Erreichung oder nicht- bzw Teilerreichung. „Die gegenwärtigen Stärken werden festgestellt und strukturell gesichert – gelingende Praxis wird stabilisiert. Verbesserungsmöglichkeiten werden identifiziert und genutzt – zukunftsorientierter Wandel wird eingeleitet. Und die Beteiligten bestimmen das rechte Maß zwischen Stabilisierung und Wandel“ (Diakonisches Werk der EKD, 2003). Der nächste

Abschnitt beschreibt beispielhaft, wie die Einbeziehung aller Beteiligten ablaufen kann.

#### **4.3.2.1 Interviewleitfaden „Abgrenzung der Tätigkeiten von freiwilligen und hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“**

Bei allen Beteiligten können Vorbehalte bestehen, welche auf Grund von Neid, Minderwertigkeit, moralischer Überlegenheit, Konkurrenz- oder Versagensängsten ausgelöst werden. Zur Begünstigung eines von Wertschätzung und Anerkennung geprägten Verhältnisses ist es daher wichtig bestehende Vorbehalte offen anzusprechen, um sie bearbeitbar zu machen. Außerdem müssen sich die Aufgaben- und Tätigkeitsprofile Haupt- und Ehrenamtlicher entsprechend der Kompetenzen eindeutig voneinander unterscheiden und abgrenzen. Um das bestehende Verhältnis zwischen beiden Gruppen zu beleuchten, hat das Diakonische Werk der EKD einen kurzen Fragekatalog erarbeitet. Geeignet ist dieser für Gruppen- und Einzelinterviews. Die beiden Gruppen sollten allerdings getrennt voneinander angehört werden.

1. Wie viele Hauptamtliche und wie viele Ehrenamtliche sind Ihres Wissens nach in Ihrem Tätigkeitsbereich beschäftigt?
2. Was schätzen Sie: Wie viele Stunden pro Woche werden in Ihrem Arbeitsbereich durchschnittlich durch Hauptamtliche und wie viele durch Freiwillige geleistet?
3. Wie beurteilen Sie dieses Verhältnis der Stunden zueinander?
4. Hauptamtliche werden für ihre Tätigkeit bezahlt, Freiwillige hingegen nicht, oder sie erhalten eine geringe Aufwandsentschädigung. Dafür verfügen die Hauptamtlichen oft über eine spezielle Ausbildung, ehrenamtlich Tätige aber nicht in jedem Fall.
  - Verhält sich dies in Ihrem Aufgaben- und Tätigkeitsbereich ähnlich?
  - Was sind andere wesentliche Unterschiede zwischen der Tätigkeit der Hauptamtlichen und der der Freiwilligen?
5. Jede Arbeit hat ihre besonderen Stärken. Was können Ihrer Ansicht nach Hauptamtliche, was Freiwillige besser leisten?

6. Wie beurteilen Sie auf einer Skala von 0 (keinerlei positive Berührungspunkte) bis 10 (sehr enge und gute Zusammenarbeit) das Verhältnis von Hauptamtlichen und Freiwilligen in Ihrem Bereich?
7. Gibt es aus Ihrer Sicht begründete Vorbehalte gegen die andere Gruppe (Freiwillige, Hauptamtliche)? Welche sind das?
8. Was könnte man tun, um das Verhältnis noch zu verbessern?
9. Was müsste man unternehmen, wenn man das Verhältnis der beiden Gruppen zueinander empfindlich stören wollte?
10. Vervollständigen Sie den Satz spontan: Wenn es nach mir ginge, dann würden die Freiwilligen (bzw. die Hauptamtlichen) hier in meinem Tätigkeitsbereich... .

Quelle: Diakonisches Werk der EKD, 2003

Meines Erachtens helfen diese Fragen die gegenseitige Arbeit kennenzulernen, besser einzuschätzen und zu reflektieren. Möglicherweise war den Beteiligten bis dahin nicht bewusst, was jeder einzelne im Rahmen seiner Möglichkeiten und im Rahmen seines Beschäftigungsverhältnisses leistet. Der direkte Vergleich hilft die Arbeit des jeweils Anderen anzuerkennen und schätzen zu lernen. Es wird nach möglichen Verbesserungsvorschlägen gefragt, aber auch danach, was das Verhältnis erheblich stören könnte. Sich das bewusst zu machen, kann schwerwiegende Störungen von Anfang an vermeiden.

Angesprochen werden sowohl der Konflikt der Zeitsouveränität als auch der der Qualifikation. Nicht oder nur gering eingeschätzt werden können die Konflikte um den Informationsvorsprung und die Weisungsbefugnis ehrenamtlicher Vorstände. Das Verhältnis wird nicht hinterfragt, sondern ausschließlich mittels einer Skala zahlenmäßig eingeschätzt. Auch die Kommunikationswege werden nicht direkt angesprochen. Somit wird ein meines Erachtens besonders wichtiges Detail für die gelingende Zusammenarbeit nicht hinterfragt. Zur Einschätzung der Abgrenzung der Tätigkeiten wäre durchaus auch eine Frage nach vorhandenen Vereinbarungen und wie damit umgegangen wird, hilfreich gewesen. Dieser Fragenkatalog hat aus meiner Sicht also Vor- und Nachteile. Es lässt sich

vermuten, dass dies aus Sicht der Kampagne und des Diakonischen Werkes der EKD nicht der Fall ist, da dieser in der Praxis Verwendung findet

#### **4.4 Zusammenfassung**

Das Diakonische Werk der EKD hat zum Umgang mit Ehrenamtlichen verschiedene Texte herausgebracht. Das Leitbild der Diakonie beschreibt als Grundlage aller diakonischen Arbeit das Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen als eine Dienstgemeinschaft von Männern und Frauen. In Ergänzung dazu wurden die Leitlinien zum Ehrenamt und Freiwilligen Sozialen Engagement abgeleitet. Sie beschreiben den Stand des Ehrenamtes in der Diakonie sowie die Gewinnung, Begleitung und Anerkennung Ehrenamtlicher. Neben diesen beiden Regelungen wurden im Zuge der Ehrenamtskampagne „Handeln Ehrensache“ drei Broschüren herausgegeben, welche alle Themen rund ums Ehrenamt behandeln und schließlich Handlungsempfehlungen beschreiben. In der Literatur der verschiedenen Jahrgänge liest man regelmäßig, dass sich das Interesse am freiwilligen Engagement zum Positiven entwickelt. Wenn sich also immer mehr Menschen für das Ehrenamt gewinnen lassen, darf die Arbeit mit und am Verhältnis zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen nie enden.

Eine Studie von Caritas und Diakonie in Ostdeutschland fand heraus, dass Ehrenamt kein Jobkiller ist, da die Arbeit der Verbände zu 97,5% von Erwerbstätigen erledigt würde. Die wichtigste Erkenntnis aus dieser Untersuchung ist aber, dass Hauptamtliche ihr Verhältnis zu Freiwilligen weitaus entspannter sehen, als angenommen und Konflikte scheinbar nicht auf der Tagesordnung stehen. Trotzdem ebbt die Diskussion um das Ehrenamtsmanagement nie ab. Im Gegenteil ist das Thema sogar sehr aktuell. Die Prüfung bestehender Strukturen im Diakonischen Werk der EKD im Zuge der Ehrenamtskampagne hat zur Optimierung der Zusammenarbeit Haupt- und Ehrenamtlicher geführt.

#### **5. Schlusswort**

Konflikte waren in der Vergangenheit, sind Heute aktuell und werden auch in Zukunft da entstehen, wo Hauptamtliche und Freiwillige aufeinander treffen. Dennoch haben die Recherchen ergeben, dass Konflikte zwischen Haupt- und

Ehrenamtlichen weniger ein Thema in der Zusammenarbeit sind als ich erwartet hatte. Trotzdem sollten negative Behaftungen beiseite gelassen und Konflikte als hilfreich angesehen werden. Chancen und Ressourcen, die sich daraus ergeben, sollten für die Optimierung der Zusammenarbeit genutzt werden. Dies kann allerdings nur geschehen, wenn die Kompetenzen aller Beteiligten abgeklärt sind und gezielt eingesetzt werden können. Fort- und Weiterbildungen in verschiedenen Bereichen müssen für alle offenstehen. Eine spezielle Ausbildung für Hauptamtliche hinsichtlich der Koordination und Unterstützung Ehrenamtlicher in all ihren Belangen ist ratsam. Die Schaffung einer Voll- oder Teilzeitstelle ausschließlich für diese Aufgaben ist empfehlenswert.

Das Diakonische Werk hat sich mit der Kampagne „Handeln Ehrensache“ auf einen guten Weg gemacht, um ein entsprechendes Ehrenamtsmanagement zu entwickeln. Dennoch sollte dies kein starres Programm sein, sondern sollte sich zukünftigen Entwicklungsprozessen anpassen können. Wie an der Entwicklung der Konflikte erläutert, sind diese immer von den gesellschaftlichen, verbandlichen und motivationalen Veränderungen abhängig. Die Beteiligung Ehrenamtlicher an diesen und anderen Prozessen ist unumgänglich, da die Selbstbestimmung eine immer wichtigere Rolle einnimmt. Und nur wer an der Gestaltung seines Ehrenamtes mitarbeiten kann, wird sich später auch dafür engagieren und andere Menschen zur Mithilfe motivieren.

Wie sollte man nun aber das Gedicht von Wilhelm Busch sehen?

Ein Ehrenamt zu übernehmen heißt in den meisten Fällen direkt mit Menschen zu arbeiten. In Vorständen und Gremien fehlt jedoch dieser Kontakt und damit eine bestimmte Intensität der Dankbarkeit und Wertschätzung. Jeder Ehrenamtliche sollte sich jedoch bewusst machen, was er - auch bei geringerer Wertschätzung - mit seinem Engagement für Andere leistet. Wäre Freiwillige Arbeit demnach so negativ behaftet wie von Wilhelm Busch beschrieben, wäre die Zahl Ehrenamtlicher sicherlich nicht so hoch.

## **Literaturverzeichnis**

**Beher, Karin; Liebig, Reinhard und Rauschenbach, Thomas:** Strukturwandel des Ehrenamtes. Gemeinwohlorientierung im Modernisierungsprozess [Buch]. - Weinheim und München : Juventa, 2000. - S. 35-98.

**Diakonisches Werk der EKD:** Gemeinsam stark für Andere. Ehrenamtliches Engagement als Chance. - Stuttgart : ohne Verlag, 2002.

**Diakonisches Werk der EKD:** Das Haus richten. Fit werden für die Zusammenarbeit mit Freiwilligen. - Stuttgart : ohne Verlag, 2003.

**Diakonisches Werk der EKD:** Freiwilliges Engagement in Kirche und Diakonie [Bericht] : Positionspapier. - Leinfelden-Echterlingen : ohne Verlag, 2006.

**Diakonisches Werk der EKD:** Handeln Ehrensache. Ehrenamtliche erzählen von ihrer Arbeit [Buch] / Hrsg. Springborn und Roland. - Greifswald : ohne Verlag, 2001.

**Jäger, Alfred:** Diakonische Unternehmenspolitik. Analysen und Konzepte kirchlicher Wirtschaftsethik [Buch]. - Gütersloh : Verlagshaus Gerd Mohn, 1992.

**Keiser, Harald:** Sozialarbeit. Welche Ausbildung hat die Nächstenliebe? [Buchabschnitt] // In: Ehrenamt und Diakonie. Vom unbezahlten Tun in der Nächstenliebe / Buchverf. Keiser Harald und Neumann Martin. - Nürnberg : mabase-verlag, 2007.

**Kohler, Marc Edouart:** Diakonie [Buch]. - Neukirchen-Vluyn : Neukirchener Verlag, 1995.

**Landeskirchenamt:** Handreichung zur ehrenamtlichen Tätigkeit // Amtsblatt. - 1995.

**Peglow, Meike:** Das neue Ehrenamt. Erwartungen und Konsequenzen für die soziale Arbeit [Buch]. - Marburg : Tectum Verlag, 2002.



**Rauschenbach, Thomas:** Ehrenamt [Buchabschnitt] // In: Handbuch Sozialarbeit/ Sozialpädagogik / Buchverf. Hans-Uwe Otto Hans Thiersch. - Neuwied; Kriftel : Luchterhand, 2001.

**Rauschenbach, Thomas:** Ehrenamtliches Engagement bei veränderten gesellschaftlichen Bedingungen [Buch] / Hrsg. EKD Diakonisches Werk der. - Stuttgart : ohne Verlag, 1999. - S. 24-33.

**Reihs, Sigrid:** Ehrenamtliche Arbeit in der Kirche. "Arbeit jenseits des Egoismusprinzips". Veränderungen bei den Motiven für Freiwilligenarbeit [Diakonie Dokumentation] // In: Das neue Ehrenamt zwischen Engagement und Professionalität. - Stuttgart : ohne Verlag, 1999. - S. 37-42.

**Ruf, Peter und Knöbelspies, Thomas:** Handeln Ehrensache! Ehrenamtskampagne der Diakonie [Buchabschnitt] // In: Diakonie Jahrbuch. Die Zukunft der Sozialen Dienste. - 2002.

**Scharrer, Siegfried:** Theologische und Philosophische Ethik. Ehrenamt, Diakonie und christliches Menschenbild [Buchabschnitt] // In: Ehrenamt und Diakonie. Vom unbezahlten Tun in der professionellen Nächstenliebe / Buchverf. Keiser Harald und Neumann Martin. - Nürnberg : mabase-verlag, 2007.

**Wagner, Andreas und Schuchardt, Justine:** Ehrenamt in Einrichtungen von Caritas und Diakonie in den neuen Bundesländern. - Reutlingen : Diakonie Verlag, 1999.

**Wegener, Hildburg:** Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen. Konfliktdimensionen und Lösungsansätze [Artikel] // In: Lernort Gemeinde. Zeitschrift für theologische Praxis. Amt und Ehrenamt. - Hannover : Lutherisches Verlagshaus, 1/2002. - S. 9-12.

## Internetquellenverzeichnis

**Diakonisches Werk der EKD:** Leitlinien zum Ehrenamt und Freiwilligen sozialen Engagement [Online]. - 1999. – verfügbar am 3. Dezember 2009. - [http://www.loerrach-landkreis.de/servlet/PB/show/1470601/Leitlinien\\_Ehrenamt\\_EKD\\_1999.pdf](http://www.loerrach-landkreis.de/servlet/PB/show/1470601/Leitlinien_Ehrenamt_EKD_1999.pdf).

**Diakonisches Werk der EKD:** Herz und Mund und Tat und Leben [Online]. - 1998. – verfügbar am 3. Dezember 2009. - [www.ekd.de/EKD-Texte/diakonie/anhang.html](http://www.ekd.de/EKD-Texte/diakonie/anhang.html).

**Diakonisches Werk der EKD:** Strukturen [Online]. – 2009. – verfügbar am 20. Dezember 2009. - <http://www.diakonie.de/strukturen-736.htm>.

**Diakonisches Werk der EKD:** Diakonie Sachsen. Sozial Hotline [Online]. - 2010. – verfügbar am 7. Januar 2010. - <http://www.sozial-hotline-diakonie.de/index.html>.

**Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsen e.V. (a):** Wir über uns [Online]. – verfügbar am 20. Dezember 2009. - <http://www.diakonie-sachsen.de/wirueberuns/fakten/library/data/organigrammwerk.pdf>.

**Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsen e.V. (b):** Wir über uns - Historie [Online]. – verfügbar am 20. Dezember 2009. - [http://www.diakonie-sachsen.de/wirueberuns/fakten/fakten\\_301.htm](http://www.diakonie-sachsen.de/wirueberuns/fakten/fakten_301.htm).

**Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Landeskirche Sachsen e.V. (c):** Wir über uns. Leitbild [Online]. – verfügbar am 20. Dezember 2009. - [http://www.diakonie-sachsen.de/wirueberuns/leitbild/kronenkreuz\\_303.htm](http://www.diakonie-sachsen.de/wirueberuns/leitbild/kronenkreuz_303.htm).

## Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Sylvia Ring

Wurzen, 25.01.2010